
Strategische Initiativen und Programme: Zurück in die Zukunft

15

Markus Menz, Torsten Schmid, Günter Müller-Stewens und
Christoph Lechner

Zusammenfassung

Die Fähigkeit zum Management strategischer Initiativen und Programme gehört heute zum festen Prozessrepertoire von vielen Unternehmen. Aufgrund der steigenden Wettbewerbsintensität und -dynamik in den meisten Branchen, aber auch aufgrund der hohen Erwartungen aktiver Investoren und Kapitalmärkte kann heute kaum ein Unternehmen darauf verzichten, strategische Themen fokussiert über eigenständige Initiativen und Programme zu adressieren.

In diesem Beitrag ordnen wir diese Thematik in das Strategische Management ein und zeichnen nochmals nach, wie es zu unserer dazugehörigen Publikation im Jahre 2011 in der SGO-Schriftenreihe kam und welche Zielsetzung sich damit verband. Danach werfen wir einen heutigen Blick auf diese Thematik und unseren Kenntnisstand, um dann noch einen kurzen Ausblick zu wagen. So besteht bei dieser Thematik sicherlich weiterhin Innovationsbedarf, da man sich gerade angesichts solcher immer wiederkehrenden Programme und der gewachsenen Vielzahl von Initiativen fragt, wie nachhaltig diese sind und welche alternativen Wege hierfür denkbar wären.

15.1 Strategische Initiativen als alternatives Strategieprozessmuster

Hinsichtlich der Art und Weise wie Organisationen zu ihren Strategien gelangen, lassen sich in der Praxis eine Vielzahl von Prozessmustern beobachten. Dabei ist keines dem anderen grundsätzlich überlegen. Die Frage ist vielmehr, wie gut ein Prozesstyp zum jeweiligen organisationsspezifischen Kontext passt.

An anderer Stelle haben wir fünf Idealtypen von Strategieprozessen abgeleitet¹. Sie reichen von einem (1) top-down-vorangetriebenen Strategieprozess („*Kommandoansatz*“), in dem die Führungsspitze Ziele und Strategien eines Unternehmens im Alleingang festlegt und die Implementierung durch die Gestaltung von organisationalen Parametern erreichen will, über (2) einen hochgradig formalisierten, systematischen Strategieprozess („*Strategische Planung*“), wie man ihn heute bei den meisten größeren Unternehmen antrifft, (3) einem Ansatz der „*gelenkten Evolution*“, bei dem das Management nicht mehr alles auf einen zentral festgelegten Plan setzt, sondern in der Rolle eines „Architekten“ eine Reihe von strategischen Initiativen über mehrere Phasen lenkt, (4) einem „*symbolische Ansatz*“, der durch die Formierung von Strategien durch die inspirierende Artikulierung und Realisierung einer überzeugenden Vision geprägt ist, bis hin zu (5) einem „*Selbstorganisationsansatz*“, bei dem die Möglichkeit, Strategien bewusst in einer einheitlichen Form zu schaffen und sie auch erfolgreich zu realisieren, stark in Zweifel gezogen wird. Stattdessen vertraut man hier auf die Kraft der Selbstorganisation organisationaler Akteure und auf die Emergenz von Ordnung durch das Zusammenwirken einzelner Teile.

Diese Ansätze findet man zwar in der Praxis nicht immer in Reinform vor, jedoch ist die Dominanz eines bestimmten Typs meist ersichtlich. Was aber auch erkennbar wurde, ist, dass Organisationen sich eine Art „Repertoire“ solcher Ansätze anlegen, und dieses nutzen, je nachdem, in welcher Situation sie sich sehen. Betrachtet man z. B. das Internationale Rote Kreuz (ICRC), so kommen dort drei dieser Prozesstypen zum Einsatz. Normalerweise operiert die Zentrale in Genf im Prozessmodus „Strategische Planung“: Man folgt einem klar definierten und explizit gemachten schrittweisen Strategieprozess unter Beteiligung vieler relevanter Anspruchsgruppen. So entwickelte man auf Basis dieses Prozesses im Jahr 2014 die 4-Jahres-Strategie „*ICRC Strategy 2015-2018*“². Da es im Tätigkeitsfeld des ICRC aber auch immer darum geht, auf krisenhafte Ereignisse (Flüchtlingskrisen, Kriegsausbrüche usw.) sehr schnell und effizient zu reagieren, nutzt man dann noch zusätzlich einen sehr regulierten Command-and-Control-Prozess („Kommandoansatz“). In den nationalen Delegationen vor Ort hingegen folgen die Experten dagegen in den gesetzten Rahmenbedingungen und Normen eher einem Selbstorganisationsansatz.

Beim Einsatz dieser Prozesstypologie bei unserer Arbeit mit Unternehmen haben wir festgestellt, dass immer mehr der größeren Unternehmen, die bislang typischerweise dominant durch den Ansatz der „Strategischen Planung“ geprägt waren, zu der Überzeugung gelangten, dass sie diese Dominanz etwas zurückfahren sollten, und dafür parallel mehr Raum dem Ansatz der „gelenkten Evolution“ geben sollten. Der Grund dafür lag in der Beobachtung, dass es immer häufiger Führungsthemen gab, die man übergreifend selbst in sehr große und breit diversifizierte Unternehmen einsteuern wollte. Neben Themen wie Kosteneffizienz waren es oft Themen wie Qualität, Agilität, Internationalisierung, Compli-

¹ Vgl. Müller-Stewens & Lechner (2016), Kapitel 2.3.

² „The ICRC’s Institutional Strategy is an ambitious four year plan that reaffirms ICRC’s commitment to improving the protection afforded to people caught up in armed conflict and other situations of violence.“ <https://www.icrc.org/en/publication/4203-icrc-strategy-2015-2018-adopted-icrc-assembly-18-june-2014>.

ance, Digitalisierung oder Nachhaltigkeit. Dazu richtete man strategische Initiativen und Programme ein, deren Prozesse es dann möglichst wirkungsvoll zu steuern galt.

Diese Beobachtung hatte uns dazu motiviert, solche Prozesse einmal genauer hinsichtlich ihrer Muster und Erfolgsfaktoren zu untersuchen, was dann in 2011 zu unserer Publikation „Strategische Initiativen und Programme: Unternehmen gezielt transformieren“ in der Schriftenreihe der SGO führte.³ Unser zentrales Anliegen war es, einen ganzheitlichen Ansatz zu entwickeln, der es einem Unternehmen erlaubt, Initiativen und Programme nicht nur als eine Art von Projekten zu steuern, sondern als Instrumente strategischer Führung zu nutzen. Damit verband sich auch der Anspruch an Unternehmen und ihre Führungskräfte, ihr eigenes Management strategischer Initiativen und Programme als *dynamic managerial capability* (d. h. als eine Fähigkeit des Managements, die für die erfolgreiche Anpassung des Unternehmens an sich dynamisch verändernde Umfelder kritisch ist) zu reflektieren und systematisch weiterzuentwickeln. Dies kam insbesondere darin zum Ausdruck, dass wir in unserem Führungsmodell nicht nur das Management einzelner Programme umfassend diskutierten (im Hinblick auf Planung, Organisation, personelle Besetzung von Programmen und Programmkommunikation), sondern auch auf die Steuerung eines Portfolios strategischer Initiativen und Projekte innerhalb eines Programms eingingen – und auch die Rolle des Topmanagements in der, zumindest im Idealfall, langfristigen und gesamthaften Steuerung der Programme und Initiativen eines Unternehmens thematisierten.

15.2 Etablierung in der Führungspraxis: Zwischen Professionalisierung und Postmoderne

Unsere damalige Annahme, dass die Kompetenz zur Steuerung strategischer Initiativen an Relevanz gewinnen wird, hat sich klar bestätigt. So gibt es heute z. B. unzählige Unternehmen, die gerade eine strategische Digitalisierungsinitiative verfolgen: Manche tun dies schon fast panikartig und unbeholfen; andere folgen dabei professionell einem inzwischen eingeübten Prozessmuster. Unternehmen, die – wie etwa General Electric – aus der Vergangenheit nachweisen können, dass sie einen solchen Prozess weitgehend beherrschen, also auch in der Lage sind, zu „liefern“, was sie versprochen haben, erhalten oft sogar schon bei Ankündigung einer neuen strategischen Initiative einen „Value-pick-up“ auf ihren Börsenkurs. Damit hat diese Kompetenz auch das *Potenzial eines prozessualen Wettbewerbsvorteils*.

Unsere Publikation war aus heutiger Sicht also auch Ausdruck einer wachsenden Professionalisierung im Management strategischer Programme und Initiativen. In einer später regelmäßig durchgeführten Befragung von Strategie- und Unternehmensentwicklungsleitern großer europäischer Unternehmen, sahen diese nach der strategischen Planung strategische Initiativen und Programme als ihre zweitwichtigste Aufgabe.⁴ Viele Unternehmen

³ Menz, Schmid, Müller-Stewens & Lechner (2011).

⁴ Menz et al. (2016).

legen heute immer wieder strategische Initiativen und Programme auf. Sie nutzen diese, um ihre strategische Vision und Ziele in Aktionsfelder und Projekte zu übersetzen. Ein typisches Beispiel hierfür ist die aktuelle Strategie helvetia 20.20 des Schweizer Versicherers Helvetia. Zur Implementierung der Strategie dienen 16 Bereiche von Strategischen Initiativen, die jeweils verschiedenen Aspekte der Vision und unternehmensweiten Ziele adressieren. So wird etwa der Teilaspekt der Vision, ein „digitaler und innovativer“ Versicherer zu sein, sowie das Ziel „profitables Wachstum zu forcieren“, mit den Initiativen „Eco systems“, „Corporate Venturing“ und „Corporate Incubation“, umgesetzt.⁵

Entsprechend werden Instrumente der Programmsteuerung und -kommunikation heute vielerorts kompetent eingesetzt, wie z. B. Topmanagement-Workshops und Großgruppenkonzepte zur Programminitialisierung, Dialogveranstaltungen als Elemente der Mitarbeiterpartizipation oder eine Multiprojektsteuerung und Programmberichterstattung auf Basis standardisierter Meilensteine (wie z. B. Härtegrad-Logiken zur Erfassung der Projektergebnisse), Projektampeln und webbasierten Reportingtools. Diese Instrumente sind heute weitgehend Allgemeingut. Sie erlauben daher wohl auch nicht mehr eine Differenzierung im Wettbewerb.

Zugleich blieb aber auch manches, das wir in unserem Buch als *best practice* dokumentierten oder auch als *next practice* anzuregen versuchten, mehr Anspruch als Wirklichkeit. Dies kommt konkret darin zum Ausdruck, dass spezifische Problemfelder weiterhin Bestand haben, die wir hier kursorisch, d. h. ohne Anspruch auf Vollständigkeit, kurz auflisten wollen:

1. *Evolution vs. Hierarchie*: Strategische Initiativen und Programme können, wie bereits dargelegt, mit unterschiedlichen Führungsansätzen betrieben werden. Ihr eigentlicher Mehrwert erwächst aber nach unserer Auffassung vor allem daraus, dass sie einen stärker evolutionären Führungsansatz erlauben und so die traditionelle strategische Ziel- und Budgetplanung ergänzen können. Diesen evolutionären Ansatz aber in die Tat umzusetzen, erweist sich in vielen Unternehmen als schwierig. Selbst wenn Unternehmen diesen temporär einführen, sind Ansätze der gelenkten Evolution oftmals nicht nachhaltig und werden bald wieder durch stärker hierarchische Ansätze ersetzt.⁶ Es dominieren weiterhin Erwartungen seitens des Kapitalmarkts und der Mitarbeitenden an eine vom Topmanagement geplante strategische Entwicklung und entsprechende Praktiken, Programme innerhalb der oberen Führung und zugehöriger Stäbe und Berater aufzusetzen und zentral zu steuern.
2. *Engagement und Rolle des Topmanagements*: Strategische Initiativen und Programme werden oftmals als stringent geführte CEO- bzw. Top Management-Initiativen kommuniziert, bedeuten aber intern manchmal gerade das Gegenteil. Sie dienen der Führung dann als Instrument der Delegation strategischer Themen an Programm- und Projektleiter und/oder werden zu Arenen machtpolitischer Auseinandersetzung in Bezug auf den strategischen Kurs des Unternehmens. Dabei wäre es aber verkürzt, dieses Verhalten auf

⁵ Helvetia Group (2017).

⁶ Siehe z. B. Foss (2003).

inkompetente Führung zurückzuführen. Angesichts wachsender Compliance-Anforderungen, hochdynamischer Märkte und sinkender Verweildauern im Topmanagement ist es seit unserer Publikation für die obere Führung immer schwieriger geworden, Programme langfristig aufzusetzen, über Initiativen und Projekte tatsächlich eine Priorisierung zu erreichen (statt einen „project overload“ kontinuierlich fortzuschreiben) und diese Vorhaben auch nachhaltig bis in ihre Umsetzung zu begleiten.

3. *Strategische Initiativen als Führungskompetenz:* Was deutlich erkennbar wurde, ist, dass nicht jede Führungskraft, die erfolgreich eine operative Einheit zu führen vermag, auch in der Lage ist, eine strategische Initiative zu führen. Nur sehr wenige Führungskräfte bringen beide Kompetenzen mit sich. Wird dem nicht ausreichend Beachtung geschenkt, kommt es zu einem weit überdurchschnittlichen Verschleiß an wertvollen Führungskräften. Bei der Führung strategischer Initiativen *bedarf es i. Allg. deutlich mehr unternehmerischer Fähigkeiten*. Eine anfänglich nur grobe Stoßrichtung muss schrittweise unter Ermunterung und Einbezug einer Vielzahl von einzelnen Sub-Initiativen/-Projekten nach und nach konkretisiert und verfeinert werden.
4. *Variabilität in den Prozessansätzen:* Unsere damalige Publikation basierte auf der empirisch belegten These, dass erfolgreiche Unternehmen über ein breiteres Repertoire an den oben genannten Prozesstypen verfügen und ihre strategischen Prozesse flexibel anpassen können.⁷ Zugleich beobachten wir, dass viele Unternehmen primär in einem Prozesstyp operieren und dort auch besonders erfolgreich sein können (z. B. top-down geführte Kostensenkungsprogramme), dann aber zunehmend an Grenzen mit diesem Ansatz stoßen und sich sehr schwer damit tun, unterschiedliche Initiativen und Programme unterschiedlich zu führen oder systematisch Innovationen im Management strategischer Initiativen und Programme zu etablieren.
5. *Programme als interdisziplinäre Aufgabe:* Ein Leitmotiv unserer Publikation war es, Initiativen und Programme als Instrument des Strategischen Managements zu etablieren, indem wir einen ganzheitlichen, interdisziplinären Ansatz vorschlagen. Mit strategischen Programmen und Initiativen verbindet sich in einigen Unternehmen aber die wachsende Dominanz finanzieller Aspekte und entsprechender Funktionen (Controlling, Finance, Investor Relations), so dass die wichtigsten Programme des Unternehmens primär von diesen Funktionen be- und getrieben werden, während andere Disziplinen, wie z. B. das Personalmanagement, eher eine nachgelagerte Rolle spielen oder eigene Initiativen vorantreiben.

Die genannten Problemfelder deuten auf eine Phase hin, die sich als „Postmoderne“ von strategischen Initiativen und Programmen umschreiben ließe. Nach einer Vielzahl von Programmen und Initiativen, oftmals in immer kürzerer Abfolge, lässt sich nicht nur in der Mitarbeiterschaft eine „Programm-/Initiativmüdigkeit“ und eingeübte Praktiken eines reinen „Projektezählens“ beobachten. Auch Topmanager äußern ihre Skepsis in Bezug auf den eigenen Programmansatz und die Nachhaltigkeit der eigenen Initiativen und Program-

⁷ Empirische Belege für diese These liefern z. B. Hart & Banbury (1994).

me. Die große „Geschichte“, mit dem nächsten Programm werde eine nachhaltig starke Wettbewerbsposition erreicht, von der alle im Unternehmen profitieren werden, wird vielfach in Frage gestellt. Man sucht daher aktuell in vielen Unternehmen nach neuen Wegen, sei es in Form eines Bemühens um eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung, die die sich wiederholenden Programme und den damit verbundenen Managementaufwand weitgehend ersetzen kann, oder sei es in der Suche nach (zumindest vermeintlich) neuen Ansätzen, wie sich strategische Initiativen und Programme z. B. weniger hierarchisch und unter Einbezug externer Partner betreiben lassen (Stichworte sind hier: Schwarmintelligenz, open strategy oder design thinking).

15.3 Ausblick

Aus dieser Bilanz (wachsende Durchdringung und Professionalität, aber weiterer Innovationsbedarf) leiten sich für uns entsprechende Themen und Anforderungen an eine zukünftige Forschung auf diesem Themenfeld ab. Inhaltlich erscheinen uns folgende Fragestellungen für mögliche (anwendungsorientierte) Forschungsprojekte besonders relevant:

- Wie lassen sich auch in traditionell hierarchisch geführten Unternehmen alternative, stärker evolutionär ausgerichtete Ansätze zur Initiierung und Umsetzung strategischer Initiativen und Programme nachhaltig etablieren?
- Was sind individuelle Kompetenzen und ggf. veränderte Rollen eines Vorstands oder oberen Managers in der Führung von Programmen und Initiativen? Welche Kompetenzen und Formen der Zusammenarbeit braucht es im mittleren Management? Wie lassen sich, ähnlich zu etablierten Schulungsprogrammen und Karrierepfaden im Projektmanagement, diese spezifischen Kompetenzen aufbauen und mit Anreizen versehen?
- Wie können das Topmanagement und andere Akteure (z. B. Verwaltungs- und Aufsichtsräte) die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen, dass strategische Initiativen und Programme auch in einem dynamischen und teilweise volatilen Umfeld durch die Führung und die Mitarbeiterschaft nachhaltig betrieben werden können?
- Es braucht mehr Wissen über die Wechsel- und Parallelmechanismen zum Initiativen-Ansatz: Wie können Unternehmen den Führungsansatz bei Initiativen und Programmen flexibel anpassen, oder auch zwischen Phasen ohne und mit Programmen wechseln bzw. strategische Initiativen mit der strategischen Planung und Erfolgsmessung nachhaltig integrieren?
- Wie können strategische Programme und Initiativen so betrieben werden, dass darin alle relevanten Führungskräfte und Disziplinen wirkungsvoll zusammenarbeiten?

Methodisch sehen wir die Notwendigkeit, langfristige strategische Partnerschaften zwischen Wissenschaftlern und der oberen Führung von Unternehmen aufzubauen und zu pflegen. Nur so lassen sich das notwendige Phänomen-Verständnis, die erforderliche Detailtiefe sowie das Durchführen von Erprobungen erreichen, um neue Erkenntnisse oder gar neue Ansätze im Management strategischer Initiativen und Programme gemeinsam mit

der Praxis zu erarbeiten oder zumindest wissenschaftlich zu unterstützen. Dies können Konsortien mit mehreren Firmen sein, um einen Vergleich zwischen Unternehmen und Branchen vornehmen und firmenspezifische Unterschiede im Management von Programmen und Initiativen produktiv nutzen zu können. Aber auch eine enge Zusammenarbeit mit einzelnen, besonders professionell oder innovativ geführten Unternehmen ist wichtig, um deren strategische Entwicklung über mehrere Phasen von Programmen und Initiativen begleiten und ein organisationales Lernen innerhalb eines Unternehmens unterstützen zu können.

15.4 Literatur

- Foss, N. (2003). Selective intervention and internal hybrids: interpreting and learning from the rise and decline of the Oticon Spaghetti Organization. *Organization Science*, 14 (3): 331-349.
- Hart, S. & Banbury, C. (1994). How strategy-making processes can make a difference. *Strategic Management Journal*, 15: 251-269.
- Helvetia Group (2017). Full-year results 2016. Presentation of Helvetia Group. St. Gallen: Helvetia Group.
- Menz, M., Müller-Stewens, G., Barnbeck, F., Zimmermann, T., Uhr, J., Fronzek, A. & Geissler, C. (2016). *Revealing the Chief Strategist's Hidden Value*. St. Gallen/Munich: University of St. Gallen/Roland Berger.
- Menz, M., Schmid T., Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2011). *Strategische Initiativen und Programme: Unternehmen gezielt transformieren*. Wiesbaden: Gabler.
- Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2016). *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zu Wandel führen*, 5. überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

